

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE WE WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWANIACH GOSPODARCZYCH

Teresa MYJAK

Streszczenie: Zarządzanie kapitałem ludzkim stoi wobec wyzwań wynikających ze zmian, jakie można zaobserwować i doświadczyć w gospodarce. W artykule postawiono tezę, że kapitał ludzki jest czynnikiem, który przesądza o rozwoju przedsiębiorstwa działającego w obecnych realiach gospodarczych. Wobec tego podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z zarządzaniem kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie a także przedstawiono zarządzanie kapitałem ludzkim na przykładzie firmy budowlanej.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, przedsiębiorstwo, rozwój

1. Wprowadzenie

Studia literatury przedmiotu wskazują, że kapitał ludzki nie jest jednoznacznie zdefiniowany, jedni autorzy określają to pojęcie wąsko, inni szerzej. Niemniej jednak podkreśla się, że wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, postawy, zachowania organizacyjne czy możliwości pracowników są czynnikami, które decydują o sukcesie przedsiębiorstwa.

Na potrzeby niniejszej publikacji posłużono się terminem określającym kapitał ludzki jako „ekonomiczny zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości, określający zdolność do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań” [1]. Z przytoczonej definicji widać, jak istotny jest to zasób dla każdego przedsiębiorstwa. O ważności kapitału ludzkiego oznajmiał już jeden z głównych przedstawicieli szkoły behawioralnej E. Mayo, który podkreślał znaczenie wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników oraz traktował te czynniki jako wyznaczniki efektywności firmy [2]. Także współcześnie rola kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest nie do przecenienia, gdyż kapitał ten decyduje o sile przetargowej przedsiębiorstwa na rynku.

A. Baron i M. Armstrong wskazują, że „gdy poszczególne osoby (kapitał ludzki) tworzą, zachowują i wykorzystują wiedzę, wiedza ta jest pomnażana poprzez interakcje między nimi (kapitał społeczny), by w rezultacie generować zinstytucjonalizowaną wiedzę, która jest własnością organizacji (kapitał organizacyjny)” [3].

2. Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstwa

Ważną rolę kapitału ludzkiego w zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej podkreślają zarówno teoretycy, jak i praktycy związani z dziedziną zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Dlatego zarządzanie kapitałem ludzkim musi być utożsamiane z takim podejściem, które postrzega i traktuje pracowników jako najważniejszy kapitał, który

należy rozwijać i w który należy permanentnie inwestować. Odpowiednio umotywowani oraz zaangażowani pracownicy przyczyniają się do kreowania innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które z kolei umożliwiają osiągnięcie sukcesu na rynku.

Jedną z cech kapitału ludzkiego, podobnie jak każdego innego w przedsiębiorstwie, jest jego zmienna wartość, ponieważ poziom tego kapitału zależy od czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które ułatwiają bądź utrudniają jego rozwój. Tworzenie kapitału ludzkiego przyjmuje postać długotrwałego procesu w organizacji, gdyż należy uwzględnić różnice występujące w zakresie formowania kapitału dla tzw. trzonu zatrudnieniowego oraz dla pozostałych osób. Niezależnie jednak od występujących różnicowości, w organizacjach bazujących na kompetencjach, konkurujących o uznanie i klientów, niezbędne jest podnoszenie jakości pracy wszystkich pracowników, pomijając to, czy należą do „rdzenia” czy do „peryferii” pracowników. O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje bowiem sposób, w jaki kapitał ludzki jest rozwijany, stając się elementem składowym strategii rozwoju przedsiębiorstwa [4]. Współcześnie zachodzi potrzeba zmiany postrzegania roli pracowników w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa, a zmiany te wymagają zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry profesjonalistów i specjalistów [5].

Z badań dotyczących zapotrzebowania na pracowników wynika, że pracodawcy zatrudniający powyżej 250 osób dostrzegają potrzebę doszkolenia swoich pracowników. Natomiast w firmach mniejszych nie zmniejsza się chęć podejmowania tego typu przedsięwzięć. Duże firmy oraz instytucje mają większą świadomość możliwości czy też wręcz konieczności szkolenia pracowników i w związku z tym są wskazują, że umiejętności swoich pracowników można jeszcze podnieść. Kompetencje, które pracownicy powinni poprawić lub te, których im brakuje, w odczuciu pracodawców, były następujące [6]:

- zawodowe – wskazywane przez połowę pracodawców;
- samo organizacyjne – zwróciła na nie uwagę jedna piąta pracodawców;
- interpersonalne – wymieniane przez jedną szóstą pracodawców;
- biurowe – prawie jedna piąta pracodawców wskazała na braki w zakresie tych umiejętności.

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w zmiennych i trudno przewidywalnych warunkach powoduje konieczność uelastyczniania zarządzania kapitałem ludzkim, co znajduje swój wyraz m.in. w [7]:

- stosowaniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy;
- zapewnieniu partycypacji pracowników w zarządzaniu;
- kształtowaniu klimatu organizacyjnego;
- tworzeniu systemu ocen pracowników pozostającego w ścisłym związku z doskonaleniem całego przedsiębiorstwa;
- zapewnieniu pracownikom elastyczności rozwoju zawodowego;
- budowaniu kompleksowego systemu rozwoju zasobów ludzkich;
- wdrażaniu w przedsiębiorstwie instrumentów zarządzania wiedzą i skutecznego systemu motywacyjnego.

3. Potrzeba inwestowania przedsiębiorstwa w kapitał ludzki

Korzyści, jakie przedsiębiorstwo osiąga z inwestowania w kapitał ludzki są oczywiste w odniesieniu do jego interesu oraz pracowników w nim zatrudnionych, chociaż pojawia się wówczas problem zapewnienia równowagi pomiędzy interesem przedsiębiorstwa a interesem pracowników. Inwestując bezpośrednio we wzrost np. kwalifikacji pracowników, firma przyczynia się zarazem do zwiększenia ich konkurencyjności na rynku pracy [1]. Dużego znaczenia nabiera zatem odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, które wymaga rozpatrywania go zarówno z punktu widzenia organizacji wyposażonej w wysokiej jakości zasoby ludzkie, jak i jednostki, będącej jego właścicielem. Do tego należy jeszcze uwzględnić całą gospodarkę, która stanowi bardzo ważny element otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa [8].

Ważność kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa decyduje o wartości całej firmy i jej sile konkurencyjnej. Dla kierownictwa firmy wartość ta jest problemem złożonym, ale istotnym w zakresie np. pozyskania środków finansowych dla tworzenia, utrzymywania i rozwoju potencjału pracowniczego [9]. Dlatego zainteresowanie inwestowaniem przedsiębiorstwa w rozwój kapitału ludzkiego nie powinno ulegać zmniejszeniu, lecz wprost przeciwnie – wzrastać, poprzez podejmowanie takich działań w organizacji, jak m.in.:

- poszukiwanie sposobów zwiększania skuteczności i efektywności pracowników w procesie pracy w przedsiębiorstwie;
- dążenie do zwiększania produktywności pracy, co łączy się z odpowiednimi zachętami finansowymi oraz pozafinansowymi;
- wpływanie na zmiany postaw, zachowań i systemu wartości osób zatrudnionych;
- umożliwienie podnoszenia kwalifikacji pracownikom, aby mogli realizować swoje aspiracje, oczekiwania i potrzeby.

W ramach teorii kapitału ludzkiego podkreśla się, że ludzie są genetycznie wyposażeni w określony zestaw cech i właściwości, które mogą, ale nie muszą być rozwinięte. Toteż pojawia się naturalna potrzeba inwestowania w ich rozwój. Potraktowanie pracowników jako obiektu inwestowania włącza ich w obszar analizy ekonomicznej w odniesieniu nie tylko do kosztów generowanych w przedsiębiorstwie, lecz także w kontekście pomnażania wartości kapitału ludzkiego z myślą o przyszłym spożytkowaniu [10]. Potrzeby jednostki muszą być jednakże zrelatywizowane w odniesieniu do konkretnych oczekiwań i wymagań przedsiębiorstwa [11], które musi uwzględniać dokonujące się zmiany. Pracownicy muszą być podatni na zmiany oraz „podejmować działania przystosowawcze” [12].

Inwestowanie w człowieka, który dysponuje konkretnym kapitałem w nim ucieleśnionym, jest podstawowym obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa, które chce posiadać coś więcej niż produkt czy usługę na przeciętnym poziomie [13]. Kapitał ludzki, skutecznie powiększany i wzmacniany, staje się wówczas kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, przyczyniając się do kreowania nowych wartości, produktów, technologii czy systemów organizacyjnych, wynikających z twórczej aktywności ludzkiego umysłu [14].

4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie budowlanym „BUDDROG”¹

Przedsiębiorstwo Handlowo Usługowe "BUDDROG" działa na terenie małopolski w branży budowlanej. Z uwagi na liczbę zatrudnienia, jest to firma średniej wielkości, ponieważ zatrudnia niemal 230 osób, z czego 50 jest zaangażowanych do pracy na stanowiskach „umysłowych” oraz blisko 180 osób zatrudnionych na stanowiskach „fizycznych” których sporą część stanowią operatorzy maszyn, kierowcy samochodów ciężarowych czy np. mechanicy. Zarządzanie kapitałem ludzkim w analizowanym przedsiębiorstwie jest procesem ciągłym, rozpoczynającym się już na etapie planowania zatrudnienia. Dużą uwagę przywiązuje się do kompetencji zawodowych ludzi zatrudnianych na różne stanowiska pracy. Aby konkretna osoba mogła zostać zatrudniona w tym przedsiębiorstwie, musi przedłożyć odpowiednie dokumenty potwierdzające jej kwalifikacje, wykazać się konkretnymi umiejętnościami, a ponadto posiadać staż pracy. Zatem można wysunąć wniosek, że w tej organizacji preferowane są osoby z doświadczeniem zawodowym. Umiejętności praktyczne zdobyte w trakcie pracy są bardzo cenne, które można dodatkowo rozwijać poprzez szkolenia organizowane w przedsiębiorstwie czy doskonalenia zawodowe. Jednakże w odniesieniu do robotników wykonujących prace związane z budową dróg czy mostów, firma nie organizuje dla nich żadnych szkoleń oprócz obowiązkowych szkoleń BHP i przeciwpożarowych, podobnie jak w przypadku osób pracujących na „wysokościach”, dla których przewidziane są oprócz tego szkolenia „wysokościowe”. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach umysłowych poza szkoleniami obowiązkowymi związanymi z konkretnym stanowiskiem pracy, w zależności od potrzeb, wysyłani są na szkolenia dodatkowe mające na celu podniesienie ich kwalifikacji zawodowych. Są to szkolenia z zakresu np. przepisów podatkowych, przepisów księgowych, związanych ze zmianami w systemie ubezpieczeń społecznych, związanych z obsługą programów komputerowych, niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków. Szkolenia nie są cykliczne, lecz związane raczej z monitorowaniem zmian w konkretnej dziedzinie, którą dany pracownik się zajmuje. Szkolenia te finansuje pracodawca, który ma świadomość tego, że inwestowanie w kapitał ludzki jest przedsięwzięciem, które pozwala firmie funkcjonować w zmiennym otoczeniu i osiągać sukcesy w swojej branży, jednakże ograniczenia finansowe uniemożliwiają uczestnictwo w szkoleniach poza stanowiskiem pracy.

Nie wszyscy jednak pracownicy odczuwają potrzebę inwestowania w rozwój zawodowy, chociaż cechy takie jak: innowacyjność, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian, są niezwykle cennymi charakterystykami kapitału ludzkiego. Bardzo niewielka grupa pracowników wykazuje się cechami, które można by nazwać kreatywnym rozwiązaniem jakiegoś problemu. Raczej kierują się osobliwą przesłanką, że „jak pojawia się problem, to należy zgłosić go przełożonemu, który zaproponuje jego rozwiązanie a następnie pracownik je wdraża”. Pracownicy rzadko podejmują ryzyko, a zmiany szczególnie na gorsze przyjmowane są z dużym oporem, aczkolwiek starają się dostosować do nich. Z czego mogą wynikać takie postawy oporu wobec zmian? Czym są uwarunkowane takie zachowania pracownicze?, które z pewnością utrudniają kierownictwu firmy zarządzanie kapitałem ludzkim. Być może jest to spowodowane tym, że w ostatnich trzech latach w sposób drastyczny ograniczone zostały pewne przywileje finansowe dla pracowników, wynikające z układu zbiorowego, wskutek

¹ Część empiryczna niniejszej publikacji została opracowana w oparciu o informacje uzyskane z analizowanej firmy, której nazwa, na prośbę kierownictwa, została zmieniona.

czego część z kadry pracowniczej została wykreślona z układu zbiorowego pracy a część została zawieszona na dłuższy okres. Wszystkie te zmiany ograniczyły przywileje pracowników w zakresie np. wyższej, niż jest to w Kodeksie pracy, odprawy emerytalno-rentowej czy wypłat nagród jubileuszowych.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie „BUDDROG” w dużej mierze opiera się na motywacji pracowniczej, ukierunkowanej na zachęcanie do działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań czy zaangażowanie w procesy organizacyjne. Rozpatrując ten aspekt należy wspomnieć, że niestety nie wszyscy pracownicy poddają się takim zachętom. Są tacy, którzy wykonują powierzone zadania bez potrzeby ich nadzoru. Taką grupę generalnie stanowią pracownicy wykształceni, o większym doświadczeniu zawodowym. Jednakże część załogi (zwłaszcza niektórzy pracownicy z niższym poziomem wykształcenia) wymaga kontroli i nadzoru, co wynika niejednokrotnie z dosyć nieprofesjonalnego podejścia do swoich obowiązków - w myśl schematu: „jeżeli jest nadzór to trzeba pracować, jeżeli go nie ma to można sprawiać wrażenie, że się pracuje, a w rzeczywistości nie wykonywać swojej pracy”. W związku z powyższym w omawianym przedsiębiorstwie pracowników motywuje się poprzez nagrody finansowe, które są najbardziej akceptowalną dla nich formą motywowania do pracy, a oprócz tego wpływającą na pozytywne podejście do powierzonych obowiązków, jak również do swoich przełożonych i współpracowników.

Z dokonanego powyżej opisu nasuwa się pewna myśl, która skłania do zastanowienia się nad tym, co przedsiębiorstwo „BUDDROG” powinno lub może zrobić, aby rozwiązać pojawiające się problemy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Wydaje się, iż właściwym działaniem byłaby dogłębna refleksja i wdrożenie zmodyfikowanych instrumentów motywowania, które okazałyby się bardziej efektywne i skuteczne od dotychczas stosowanych, wśród których występowałyby zarówno środki; zachęty, perswazji czy nawet przymusu, dostosowane do potrzeb indywidualnych jednostek oraz grup pracowniczych. Najlepszym motywatorem w tej firmie okazała się gratyfikacja finansowa, jako najbardziej skuteczny sposób wpływania na wydajność pracowników. Można by w tym kierunku oczywiście podążać i w miarę możliwości finansowych, zachęcać pracowników do wykonywania swojej pracy na wysokim jakościowo poziomie. Należy jednak mieć na uwadze to, że w dobie kryzysu w branży budowlanej, dodatkowe formy motywowania w postaci np. nagród finansowych czy premii obciążają budżet przedsiębiorstwa. Dlatego wydaje się, iż w pierwszej kolejności kierownictwo firmy powinno wzbudzać wśród pracowników potrzebę rozwoju zawodowego i doceniać ich wysiłki podejmowane w tym kierunku. Można to uczynić poprzez zadbanie o to, aby praca była bardziej interesująca dla pracowników oraz przysparzała im satysfakcji z jej wykonywania. Co więcej, pozytywnym stymulatorem mógłby okazać się elastyczny czas pracy, a także inne motywy pozafinansowe, które wpływają korzystnie na wizerunek firmy jako pracodawcy.

5. Wnioski

Zmieniające się warunki zarządzania w każdym przedsiębiorstwie powinny spowodować zmianę w postrzeganiu czynnika ludzkiego w organizacji. Umotywowany personel oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi, jak już wspomniano, ważny element rozwoju przedsiębiorstwa i postępu gospodarczego. Odpowiednie wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego umożliwia sprostanie wymaganiom

rzeczywistości gospodarczej [15], zwłaszcza, że jak zauważa B. Mikuła, zarządzanie kapitałem ludzkim można rozpatrywać z co najmniej z czterech różnych perspektyw [16]:

- po pierwsze zarządzanie to polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na kapitale ludzkim umożliwiających realizację celów organizacji w sposób sprawny i pozwalający osiągać wysoką efektywność ekonomiczną;
- po drugie, jest to postępowanie normujące i dyspozycyjne dążące do stworzenia odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wykorzystanie przez ludzi będącego w ich posiadaniu kapitału ludzkiego, w tym stworzy warunki samoorganizacji i samo zarządzania;
- po trzecie, polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim;
- po czwarte, w sensie instytucjonalnym zarządzanie to obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wysunąć następujące wnioski oraz rekomendacje w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w obecnych warunkach gospodarczych, w których funkcjonują przedsiębiorstwa:

- należy wpływać na wzrost zaangażowania pracowników w wykonywanie powierzonych zadań w firmie, poprzez zastosowanie zróżnicowanych narzędzi motywowania finansowego i pozafinansowego. Poziom zaangażowania pracowników jest efektem całokształtu działań pracodawców, związanych z budowaniem angażującego środowiska pracy [17];
- istotna jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji w firmie. Podejmowanie decyzji jest typowym działaniem, które napędza rozwój firm i wyniki każdego pracownika [18];
- jednym z priorytetów powinno stać się wspieranie wysokiej skuteczności i efektywności pracy oraz stosowanie odpowiednich premii czy nagród z tym związanych;
- należy ułatwiać i zachęcać pracowników do przekazywania między sobą informacji poprzez skuteczną komunikację interpersonalną;
- należałoby też zwrócić uwagę na pozyskiwanie informacji zwrotnej od pracowników uzyskując ich opinie na temat zarządzania kapitałem ludzkim oraz ich satysfakcji z pracy. „Ów obszar zarządzania może być źródłem wielu sukcesów organizacji i satysfakcji z pracy dla osób je realizujących. Jednak bywa też powodem wielu problemów, nieprawidłowości, strat dla organizacji i zaburzeń w społecznym środowisku pracy” [19]. Ważne jest także wpływanie na kreowanie właściwych postaw i zachowań pracowników w przedsiębiorstwie;
- źródłem sukcesu każdej organizacji są kompetentni pracownicy [20].

Literatura

1. Olesiuk A.: Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce. Wyd. ECONOMICUS, Szczecin, 2009.

2. Urbański J.: Rozwój i edukacja pracownika [w:] Rozwój i szkolenie w firmach. Teoria i rzeczywistość. Red. naukowa: J. Urbański, Wyd. NOVUM, Płock, 2004.
3. Baron A., Armstrong M.: Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom. Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2008.
4. Orczyk J.: Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego [w:] W kierunku jakości kapitału ludzkiego. Red. naukowa: A. Pocztoński, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Społecznych, Warszawa, 2007.
5. Kwiatkowski P.: Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec wyzwań przyszłości. Redefinicja celów funkcji personalnej [w:] Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym. Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.
6. Kocór M., Strzebońska A.: Raport: Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2014. (www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20013.pdf, data odczytu: 07.01.2015).
7. Brojak-Trzaskowska M.: Współczesne ujęcie zasobowe [w:] Współczesne przedsiębiorstwo. Red. naukowa: J. Engelhardt, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2009.
8. Kozuch B.: Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność. Tom IV. Red. naukowa: J. Kotowicz-Jawor, Wyd. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa, 2001.
9. Sajkiewicz A.: Pracownicy jako wartość firmy [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność. Tom IV. Red. naukowa: J. Kotowicz-Jawor, Wyd. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa, 2001.
10. Czarniewski S.: Rola czynnika ludzkiego w osiągnięciu przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku [w:] Studia nad gospodarką: Przedsiębiorstwo – Samorząd terytorialny – Sektory. Red. naukowa: J. Komorowski, Z. Piotrowski, Wyd. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2005.
11. Bartkowiak G.: Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji. Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1999.
12. Jasiński Z.: Przystosowanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom I. Problemy zarządczo-ekonomiczne. Red. naukowa: T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2012.
13. Czerniachowicz B.: Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie [w:] Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza. Red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012.
14. Tuziak B.: Społeczno-kulturowe determinanty rozwoju w wymiarze regionalnym [w:] Regionalny wymiar procesów transformacyjnych. Zróżnicowania i podziały. Red. naukowa: A. Tuziak i B. Tuziak, Wyd. Scholar, Warszawa, 2009.
15. Wójcik M., Kreatywność personelu jako czynnik ograniczania błędów organizacji [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Red. naukowa: R. Borowiecki, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków, 2000.
16. Mikuła B.: Nowy wymiar zachowań organizacyjnych [w] Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą. Red. Naukowa: B. Mikuła, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2012.

17. Dukielska Z., Kowalczyk D.: Raport: Warto pracować nad zaangażowaniem. *Personel plus*. Nr 11 (84), 2014, ss. 62-69.
18. Kosewski M.: Podejmowanie decyzji – kluczowa kompetencja menedżerska (<http://manager.nf.pl/podejmowanie-decyzji-kluczowa-kompetencja-menedzerska,,47846,10>, data odczytu: 05.01.2015).
19. Mięka B.: Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce [w] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*. Red. naukowa: J.S. Kardas, Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2014.
20. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel. (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05
e-mail: myjakt@wp.pl